

EVALUASI KINERJA LAYANAN PENGEMBANGAN BISNIS BAGI USAHA KECIL MENENGAH : KASUS BDS GARMEN DI JAKARTA

Arfian Muslim¹, Musa Hubeis² dan Illah Sailah²

Abstract

Business Development Service (BDS) is a non financial services entity which try to increase SME performance through market access, production process improvement, management development, financial facility and other that suitable SME's need. BDS organization could be a private company, non government organization (NGO), government institution, industrial association, etc. The purpose of this study are to evaluate BDS performance and to find out BDS's key success.

This study is held with a survey methode by using questioner. The scope of this study is financial aspect, customer perspective, internal process and organization learn and growth. Performance evaluation uses a method of Balanced Scorecard. The result and analysis for BDS Harmoni are : (1) healthy financial aspect showed by rentability and liquidity ratio above 100%; (2) customer perspective is acknowledged by appropriateness between performance and perception, rate is 85,45%; (3) internal business process is quite good, refer to the capability of BDS to create and respond to SME's need and the fulfillment of business plan; (4) organization learn and growth which is stated by employees satisfaction (67,5%).

The key success of BDS is measured by financial utilization aspect (rentability, liquidity and solvability); customer (customer satisfaction and retention); internal process (the comparison between realization and business plan as well as a customer monitoring regularly); and organization learn and growth (employees satisfaction, active learning, organization development; individual empowerment, knowledge management and technology implementation). Score for BDS Harmoni is 1,9 or above standard from bechmarking standard.

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia jumlahnya sangat besar dan mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, namun di sisi lain terdapat ketimpangan ekonomi yang tinggi antara UKM dengan usaha besar. Menurut pendataan BPS bekerjasama dengan Kementerian Koperasi & UKM pada tahun 2002 jumlah UKM merupakan 99,5% usaha nasional dan menampung 88,7% penyerapan tenaga kerja nasional, namun hanya menikmati 41,3% nilai tambah Bruto Nasional dan 17,49% investasi nasional. Usaha Besar (UB) yang jumlahnya hanya 2.198 unit atau 0,01% populasi pengusaha nasional dan menampung 0,55% penyerapan tenaga kerja nasional, menikmati sekitar 42% Nilai Tambah Bruto Nasional dan 57,95% investasi nasional (BPS, 2002).

Dengan keterbatasan pengusaha kecil (PK) tersebut, maka pengembangan perlu didukung oleh pihak-pihak terkait. Pemerintah berkewajiban melakukan berbagai upaya untuk pengembangan UK, karena PK merupakan mayoritas penduduk Indonesia dan dalam keadaan tertinggal. Untuk itu pemerintah melalui program Kementerian Koperasi dan UKM melakukan pengembangan UK dengan mengembangkan sentra-sentra UKM dan dukungan teknis melalui perkuatan layanan lembaga penyedia jasa pengembangan bisnis atau *Business Development Services* (BDS). Sebagai ilustrasi, pada tahun 2001 telah dikembangkan 99 sentra dengan 91 BDS, tahun 2002 sebanyak 332 sentra dengan 332 BDS (Kementerian Koperasi dan UKM, 2003).

Upaya pengembangan sentra dari pemerintah tersebut memerlukan berbagai dukungan, termasuk Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Salah satu LSM yang potensial mendukung pengembangan bisnis sentra UKM adalah BDS, karena mampu mengadvokasi dan memfasilitasi UKM dalam bentuk bimbingan dan pendampingan manajemen. BDS yang dimaksud adalah suatu perusahaan, lembaga atau perorangan yang menyediakan layanan pengembangan bisnis secara langsung kepada UKM. Dengan mempertimbangkan saat ini bermunculan banyak BDS di berbagai daerah yang mengajukan lembaganya sebagai

¹ Alumni PS MPI, SPs IPB

² Staf Pengajar PS MPI, SPs IPB

pendamping UKM kepada Kementerian Koperasi dan UKM, maka diperlukan penilaian menyeluruh terhadap kemampuan dan kinerja BDS yang pada akhirnya diharapkan menjadi acuan dasar pemilihan BDS yang dianggap memiliki kemampuan sebagai pendamping UKM.

2. Permasalahan

BDS yang cukup menonjol dalam pendampingan UK di Jakarta adalah BDS garmen, dimana selama tahun 2001-2002 menunjukkan peningkatan perkembangan jumlah BDS, yaitu dari 12 BDS pada tahun 2001 menjadi 38 pada tahun 2002 (Kementrian Koperasi dan UKM, 2003). Pendampingan yang dilakukan oleh BDS Garmen umumnya lebih banyak di bidang perbaikan manajemen dan perluasan pasar. Pengukuran kinerja organisasi atau suatu perusahaan selama ini banyak lebih melihat kepada kinerja keuangan, maka dari itu pengukuran kinerja secara menyeluruh dilakukan dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard* (BSC) yang menggabungkan pengukuran kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1996). Maka dari itu, kajian yang mencoba melihat sejauhmana pelayanan yang diberikan oleh BDS Garmen. Berdasarkan hal tersebut disusun permasalahan berikut : (1) Apakah BDS dapat berperan aktif dalam pengembangan UKM melalui fasilitas yang dimilikinya ? dan (2) Bagaimana mengukur kinerja keberhasilan BDS dalam mendukung program pendampingan UKM ?

3. Tujuan

- a. Mengevaluasi kinerja BDS dalam aspek keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran organisasional
- b. Menentukan tolok ukur keberhasilan BDS.

METODOLOGI

1. Lokasi

Kajian di BDS Harmoni sebagai BDS pembina UKM/pengrajin garmen, terletak di Jakarta Selatan.

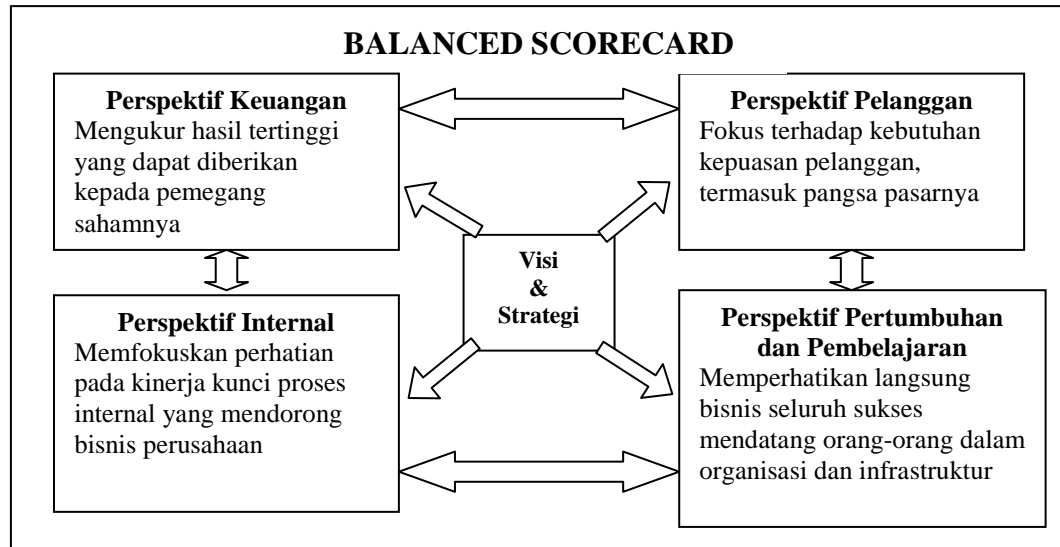
2. Metode kerja

Data yang dikumpulkan berbasis pada data primer dan data sekunder. Responden kuesioner dan observasi langsung pada kajian ini adalah pengrajin (UKM), pengelola BDS dan karyawan BDS. Data sekunder diperoleh dari Kementerian Koperasi dan UKM, buku-buku teori, peraturan pemerintah, arsip dan artikel terkait yang umunya diperoleh melalui Kementerian Koperasi dan UKM.

Pengolahan dan analisa data dilakukan dengan menggunakan pendekatan BSC (Gambar 1). Menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Oleh karena itu kerangka kerja operasional strategi, penjabaran visi, misi dan strategi ke dalam empat perspektif BSC tersebut dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut :

- 1) Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif Pelanggan)
- 2) Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan ? (Perspektif Proses Bisnis Internal)
- 3) Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ? (Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran)
- 4) Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham ? (Perspektif Keuangan)

Scorecard menyediakan alat baru bagi perusahaan untuk fokus kepada strategi keberhasilan jangka panjang (Mulyadi, 2001). Dengan mengidentifikasi tujuan terpenting, kemana perusahaan harus memfokuskan perhatian dan sumber dayanya, *scorecard* memberikan kerangka kerja bagi sistem manajemen strategis yang mengorganisir permasalahan, informasi dan berbagai proses manajemen penting. Setiap komponen dalam sistem manajemen strategis dapat dikaitkan kepada tujuan strategis.



Gambar 1. *Balanced scorecard* menawarkan gambaran menyeluruh kinerja bisnis (Kaplan dan Norton, 1996)

Ukuran dalam BSC merupakan keseimbangan antara aspek eksternal, yaitu pemegang saham dan pelanggan dengan aspek internal dari proses bisnis, inovasi, pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk itulah sesungguhnya BSC merupakan sarana komunikasi, informasi dan proses bertumbuh dan belajar.

Pada hakekatnya, tujuan dari mutu layanan adalah supaya organisasi mengetahui apa yang dilakukan kepada pelanggan. Parasuraman and Leonard (1999) mengemukakan bahwa terdapat 5 dimensi yang dapat mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap mutu jasa, yaitu :

- a. *Tangibility* (Berwujud) berupa tampilan sarana fisik dan peralatan yang dimiliki organisasi.
- b. *Reliability* (Keandalan) adalah adanya kesesuaian kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang dijanjikan secara akurat.
- c. *Responsiveness* (Ketanggapan) adalah kemampuan dalam membantu pelanggan yang menyediakan layanan secara cepat, tepat dan antusias.
- d. *Assurance* (Jaminan) : suatu keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk memberi layanan dengan santun, hormat, profesional, perhatian dan jujur, agar pelanggan merasa terbebas dari resiko atau kerugian.
- e. *Empathy* (Empati) : ada kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pelanggan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti, serta untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Untuk mengukur kinerja pelanggan ada 2 indikator, yaitu tingkat kepuasan pelanggan dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Pelanggan BDS Harmoni adalah para UKM atau pengrajin inti yang terdiri dari 10 orang.

a) Tingkat kepuasan pelanggan

Dalam mengukur kinerja pelanggan, dilaksanakan dengan memberikan kuesioner kepada para pelanggan BDS Harmoni untuk mengetahui tanggapan pelanggan akan tingkat harapan dan tingkat persepsi terhadap pelayanan yang diberikan oleh BDS Harmoni.

Kuesioner terdiri dari 20 pertanyaan yang diolah dari hasil diskusi dengan pakar BDS dan UKM yang dibina. Kuesioner tersebut mengukur tingkat kinerja dan tingkat kepentingan pelanggan dengan setiap pertanyaan memiliki 5 kategori jawaban skala *Likert*, yaitu :

Kategori	Skor
Sangat penting/sangat puas	(5)
Penting/puas	(4)
Cukup penting/cukup puas	(3)
Tidak penting/tidak puas	(2)
Sangat tidak penting/sangat tidak puas	(1)

20 pertanyaan tersebut dibagi dalam 5 kelompok pertanyaan (dimensi), yaitu :

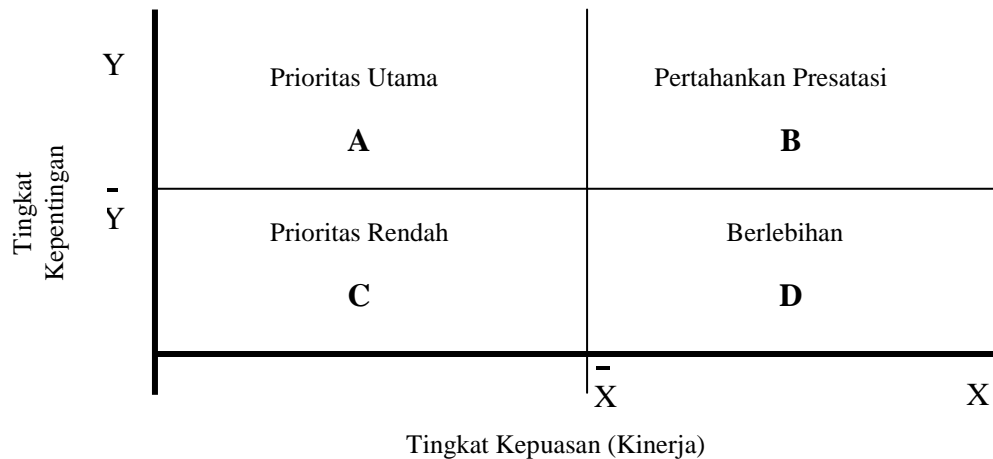
- 1) *Tangibility*
Tanggapan pelanggan terhadap penampilan fisik dari fasilitas, peralatan yang dimiliki kantor BDS dan karyawan BDS (4 pertanyaan). Dimensi ini diwakili oleh : (1) Kedekatan lokasi kantor BDS; (2) Penampilan dan kenyamanan ruang kantor BDS; (3) Penampilan karyawan/tenaga ahli BDS; (4) Ketersediaan telepon, fax, komputer dan buku/majalah referensi.
- 2) *Reliability*
Tanggapan pelanggan terhadap kemampuan perusahaan dalam mewujudkan jasa sesuai dengan yang telah dijanjikan secara tepat, akurat dan dapat dipercaya (4 pertanyaan). Dimensi ini diwakili oleh : (1) Kemampuan layanan fasilitasi pemasaran; (2) Kemampuan layanan fasilitasi pembiayaan; (3) Kemampuan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku; (4) Kemampuan layanan perbaikan administrasi dan keuangan.
- 3) *Responsiveness*
Tanggapan pelanggan terhadap kecepatanggapan BDS Harmoni dalam memberi pelayanan (5 pertanyaan). Dimensi ini diwakili oleh : (1) Kecepatan layanan fasilitasi pemasaran; (2) Kecepatan layanan fasilitasi pembiayaan; (3) Kecepatan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku; (4) Kecepatan layanan perbaikan administrasi dan keuangan, (5) Kecepatanggapan menangani permasalahan pelanggan.
- 4) *Assurance*
Tanggapan pelanggan terhadap kemampuan memberi jaminan layanan (3 pertanyaan). Dimensi ini diwakili oleh : (1) Layanan yang diberikan sesuai dengan yang ditawarkan; (2) Pengetahuan dan kemampuan menjelaskan dari karyawan/tenaga ahli BDS terhadap layanan yang diberikan; (3) Jaminan memperoleh layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- 5) *Empathy*
Tanggapan pelanggan terhadap kesediaan untuk peduli, memberikan perhatian secara khusus dan berupaya memahami kebutuhan pelanggan (4 pertanyaan). Dimensi ini diwakili oleh : (1) Kemudahan berkomunikasi antara karyawan/ tenaga ahli BDS dengan pelanggan; (2) Waktu pelayanan yang diberikan karyawan/tenaga ahli BDS kepada pelanggan; (3) Perhatian karyawan/tenaga ahli BDS secara serius terhadap kepentingan pelanggan; (4) Frekuensi tenaga ahli BDS mengunjungi lokasi usaha pelanggan.

Pengolahan data dilakukan dengan membuat tabulasi data agar diketahui, apakah pelayanan perusahaan sudah baik. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap realitas pelayanan yang diterima, yaitu :

$$\text{Tingkat kepuasan} : \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100 \%$$

Bila tingkat kepuasan lebih dari 100%, artinya tingkat pelayanan yang diberikan telah melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Sebaliknya bila terjadi nilai kurang dari 100% berarti pelayanan yang diberikan masih berada di bawah tingkat harapan pelanggan. Nilai 100% menunjukkan pelayanan BDS sama besarnya antara tingkat harapan dan tingkat persepsi pelanggan. Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan ini, terdapat 2 buah peubah yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan persepsi (tingkat kinerja) BDS yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, sedangkan Y merupakan harapan (tingkat kepentingan) pelanggan.

Untuk menilai sejauhmana tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja melalui mutu pelayanan yang dilakukan oleh BDS, digunakan metode *Importance – Performance Analysis* dengan diagram Kartesius (Gambar 2) untuk penjabaran atribut-atribut tingkat kesesuaian kepentingan dan kepuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan.



Gambar 2. Diagram Kartesius tingkat kesesuaian kepentingan dan kepuasan (Parasuraman and Leonard, 1999)

Keterangan :

- A. Menunjukkan atribut-atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, namun perusahaan belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan, sehingga mengecewakan/tidak puas.
- B. Menunjukkan kinerja dari atribut-atribut mutu pelayanan yang telah berhasil dilaksanakan oleh perusahaan, maka wajib dipertahankan, dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- C. Menunjukkan beberapa atribut yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan, pelaksanaannya oleh perusahaan biasa-biasa saja, dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.
- D. Menunjukkan atribut yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

b) Kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan

Dalam mengkaji kemampuan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya, ditanyakan lama hubungan antara UKM/pengrajin dengan BDS Harmoni. Sebagai ukurannya bila ada pelanggan yang telah berhubungan lebih dari 3 tahun (sejak berdirinya BDS harmoni), maka dikatakan pelanggan setia. Bila persentase hubungan pelanggan terbanyak kurang dari 3 tahun, berarti organisasi tidak mampu mempertahankan pelanggannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Keadaan Umum

Visi dari BDS Harmoni menjadi BDS profesional, produktif dan amanah mitra usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Sejak dari awal, BDS menerapkan budaya organisasi berupa amanah, jujur, kerja keras, *team work* dan ikhlas. Misi BDS Harmoni :

- 1) Mendukung dan memfasilitasi UKMK dalam berbagai aspek usaha untuk perkembangan dan pertumbuhan usahanya.
- 2) Profesional dalam mengelola dan mengembangkan program/kegiatan.
- 3) Memberikan hasil yang optimal bagi pihak-pihak yang memberikan dukungan finansial.

Berdasarkan hasil penelitian pada tahun 2001 (Lembaga Pengembangan Bisnis Harmoni, 2001) terhadap pengrajin di sentra *home industry* garmen Buncit dengan analisis *SWOT* didapatkan hal berikut :

- 1) Kekuatan (*Strengths*) :
 - i. Sentra dengan populasi pengrajin yang besar.
 - ii. Penjualan ekspor.
 - iii. Memiliki keunggulan komparatif di bidang tenaga kerja.
 - iv. Bahan baku lokal, tetapi pemasarannya ekspor.

- v. Bahan baku diperoleh dari pasar lokal Tanah Abang dan pabrik dalam negeri.
 - vi. Pembayaran hutang dalam tempo yang singkat (1 bulan).
 - vii. Keinginan untuk meneruskan usaha pada keluarganya.
 - viii. Sumber permodalan dapat dipenuhi sendiri dan untuk pinjaman/kredit hanya sebagai pelengkap.
 - ix. Sangat memperhatikan mutu produk yang dihasilkan.
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*) :
- i. Belum memiliki kesadaran kolektif untuk menjadikan usahanya secara terintegrasi dengan lembaga-lembaga mitra strategis pengrajin.
 - ii. Belum memiliki pemahaman tentang pentingnya pelatihan dan pendidikan.
 - iii. Belum memahami secara benar keuntungan dan kerugian dari konsep inti plasma.
 - iv. Pemasarannya dilakukan sendiri.
 - v. Usaha dilakukan dengan modal sendiri.
- 3) Peluang (*Opportunities*) :
- i. Potensi ekspor yang terbuka luas ke negara-negara non tradisional seperti Afrika dan Timur Tengah.
 - ii. Menjadi pemasok bahan baku bagi pengrajin.
 - iii. Pemasaran kredit bank.
 - iv. Mendirikan *trading house*.
 - v. Memberikan layanan, bimbingan teknis dan pelatihan lebih intensif kepada pengrajin.
- 4) Ancaman (*Threats*) :
- i. Tidak terkoordinasi.
 - ii. Kalah bersaing dengan produk dari negara-negara lain, karena mutunya tidak memenuhi standar internasional.
 - iii. Terjadi kerancuan dalam manajemen usaha, akibatnya menghambat perkembangannya.
 - iv. Pengrajin memiliki kemampuan modal yang terbatas, akibatnya kalah bersaing dengan pengusaha bermodal kuat.
 - v. Meskipun berorientasi mutu, namun standarnya belum baku (sertifikasi internasional).
 - vi. Persaingan pemasaran sesama pengrajin sangat tidak sehat, sehingga menimbulkan kerugian tidak perlu.

Dari hasil SWOT tersebut, maka dilaksanakan konsep pengembangan/pembinaan terpadu terhadap UKM/pengrajin di sentra industri garmen Buncit. Dalam hal ini, BDS Harmoni selalu berupaya mengembangkan pengetahuan dan wawasan staf melalui keikutsertaan berbagai pelatihan, diantaranya :

- 1) Pelatihan *business plan*.
- 2) Promosi komoditas sentra UKM secara elektronik.
- 3) Seminar informasi BDS provider.
- 4) Training pembuatan *database* untuk UKM di Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi (Jabotabek).
- 5) Seminar tentang penjaminan bagi UKM.
- 6) Peningkatan mutu BDS.
- 7) Seminar pengenalan produk-produk islami.
- 8) Seminar pola wirausaha dan pemberdayaan tenaga terampil di DKI Jakarta.
- 9) Program pelatihan BDS di Australia.

Tujuan BDS mengikuti berbagai program pendidikan, pelatihan dan seminar dimaksudkan untuk meningkatkan mutu SDM sekaligus mendorong motivasi untuk berkarya secara lebih baik dan bermutu.

Konsep pembinaan yang dikembangkan oleh BDS Harmoni adalah menjual apa yang dibutuhkan oleh pengrajin (binaan). Dari kajian di lapangan diketahui bahwa kebutuhan pengrajin adalah fasilitas kredit dan pengembangan pasar. BDS Harmoni telah menjadikan program fasilitasi kredit dan pemasaran sebagai *entry point* dalam implementasi dan pengembangan berbagai program/kegiatan lain. Hal yang paling utama adalah bagaimana membangun sikap mental *entrepreneur* di kalangan pengrajin.

UKM/pengrajin lebih melihat persoalan usaha pada masalah keseharian (*inward looking*), karena lebih banyak berupaya mempertahankan kelangsungan usahanya (*survival*). BDS Harmoni berupaya untuk melihat secara lebih luas (*outward looking*) dan komprehensif. Masalah utama yang sangat dirasakan saat ini adalah pasar dalam negeri yang menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat, karena semakin banyak pemain dan faktor daya beli masyarakat yang rendah, serta pasar luar negeri (Afrika dan Timur Tengah) semakin sulit diperoleh.

Pengadaan bahan baku menjadi kendala, karena faktor keterbatasan modal dan begitu beragamnya jenis, motif, mutu bahan baku tekstil yang digunakan pengrajin. Untuk itu, diharapkan secara bertahap dicari kesediaan pabrik tekstil yang memproduksi sesuai dengan kebutuhan pengrajin yang sangat beragam. Sedangkan program pemasaran yang akan dijalankan oleh BDS melalui pendirian *trading house* belum dapat direalisasikan akibat kesulitan ruang kantor/pamer dan biaya studi kelayakan. Saat ini sedang diupayakan untuk memanfaatkan kantor Unit Pelayanan Teknis yang dimiliki oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Jalan Buncit Raya No. 7. Bila *trading house* telah berdiri, maka akan diupayakan pembelian bahan baku secara kolektif ke pabrik tekstil, karena selama ini pembelian bahan baku tekstil dari pedagang (toko) di Tanah Abang harganya cukup tinggi. Bila pembayaran yang dilakukan para pengrajin tidak tunai, maka harga akan semakin mahal. Namun demikian ada kesulitan dalam merealisasikan program penyediaan bahan baku akibat kebutuhan masing-masing pengrajin berbeda dalam hal motif, warna dan mutu bahan baku.

2. Hal yang Dikaji

Penerapan pengukuran kinerja dengan BSC dilihat dari 4 perspektif, yakni aspek keuangan, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan pembelajaran.

a. Aspek Keuangan

Dari tabel neraca dan laporan laba rugi BDS Harmoni pada tahun 2002 - 2003 diperoleh perhitungan rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Kinerja keuangan BDS Harmoni

Uraian	Nilai (%)		Kriteria	
	2002	2003	2002	2003
Rentabilitas	-	290	-	sehat sekali
Likuiditas	34,98	147,77	tidak sehat	Sehat
Solvabilitas	22,79	77,02	tidak sehat	tidak sehat

Dari Tabel 1 terlihat bahwa rentabilitas BDS Harmoni terlihat mengalami perbaikan yang sangat nyata dari sebelumnya, yakni menjadi sehat sekali, akibat laba meningkat sangat nyata bila dibandingkan dengan modal perusahaan. Performa likuiditas pada tahun 2003 menunjukkan sehat, karena aktiva lancar jauh lebih besar dibanding hutang lancar. Namun solvabilitas tidak begitu baik, karena nilai hutang jangka panjang cukup besar. Secara keseluruhan penilaian terhadap aspek keuangan BDS Harmoni cukup baik.

b. Aspek Pelanggan

Pelanggan BDS Harmoni adalah ke 10 UKM/pengrajin inti yang masing-masing memiliki pegawai dan sub kontraktor pengrajin sendiri-sendiri. Dari aspek pelanggan ini dapat dilihat bagaimana tingkat kepuasan pelanggan.

Untuk mengukur tingkat kesesuaian antara harapan (kepentingan) dengan persepsi (kinerja kepuasan) pelanggan terhadap layanan yang diberikan adalah dengan membandingkan rataan nilai persepsi pelanggan terhadap layanan dengan rataan nilai harapan pelanggan terhadap layanan tersebut. Apabila hasilnya adalah skor kesesuaian di atas 100%, berarti layanan melebihi atau sudah sesuai (memenuhi) harapan pelanggan dan bila di bawah 100% maka layanan perlu lebih ditingkatkan. Hasil distribusi kepentingan dan kepuasan pelanggan untuk setiap atribut mutu, serta tingkat kesesuaiannya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai kesesuaian antara persepsi dan harapan pelanggan BDS Harmoni

No.	Atribut Mutu Pelayanan	Rataan Persepsi	Rataan Harapan	Kesesuaian (%)
<i>Tangibility</i>				
1.	Kedekatan lokasi kantor BDS	3,10	3,50	88,57
2.	Penampilan dan kenyamanan ruang kantor BDS	2,70	3,40	79,41
3.	Penampilan karyawan/tenaga ahli BDS	3,20	2,70	118,52
4.	Ketersediaan telepon, fax, komputer dan buku referensi	3,00	3,00	100,00
Rataan		3,00	3,15	95,24
<i>Reliability</i>				
5.	Kemampuan layanan fasilitasi pemasaran	2,60	3,30	78,79
6.	Kemampuan layanan fasilitasi pembiayaan	2,30	3,90	58,97
7.	Kemampuan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku	2,30	2,70	85,19
8.	Kemampuan layanan perbaikan administrasi dan keuangan	2,80	2,80	100,00
Rataan		2,50	3,18	78,74
<i>Responsiveness</i>				
9.	Kecepatan layanan fasilitasi pemasaran	2,80	3,40	82,35
10.	Kecepatan layanan fasilitasi pembiayaan	2,90	3,90	74,36
11.	Kecepatan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku	2,40	2,70	88,89
12.	Kecepatan layanan perbaikan administrasi dan keuangan	2,50	2,80	89,29
13.	Kecepatan tanggapan menangani permasalahan pelanggan	2,80	3,20	87,50
Rataan		2,68	3,20	83,75
<i>Assurance</i>				
14.	Layanan yang diberikan sesuai dengan yang ditawarkan	2,80	3,30	84,85
15.	Pengetahuan dan kemampuan menjelaskan dari karyawan/tenaga ahli BDS terhadap layanan yang diberikan	3,10	3,40	91,18
16.	Jaminan memperoleh layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan	2,90	3,80	76,32
Rataan		2,93	3,50	83,81
<i>Empathy</i>				
17.	Kemudahan berkomunikasi antara karyawan/tenaga ahli BDS dengan pelanggan	3,30	3,80	86,84
18.	Waktu yang diberikan karyawan/tenaga ahli BDS kepada pelanggan	3,10	3,60	86,11
19.	Perhatian karyawan/tenaga ahli BDS secara serius terhadap kepentingan pelanggan	2,80	3,40	82,35
20.	Frekuensi tenaga ahli BDS mengunjungi lokasi usaha pelanggan	3,00	3,40	88,24
Rataan		3,05	3,55	85,92
Rataan Keseluruhan		2,82	3,30	85,45

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa pelanggan menganggap sebagian besar tingkat kepentingan (harapan) atribut mutu pelayanan berada pada kisaran cukup penting (skor 3,00) dan penting (skor 4,00). Dimensi mutu yang dianggap paling penting adalah dimensi *Assurance* (skor rata-rata 3,50) dan dimensi *Tangibility* dengan tingkat kepentingan yang paling rendah dibandingkan dimensi lainnya (skor rata-rata 3,15). Atribut mutu dengan skor paling tinggi dianggap sebagai faktor paling penting menurut persepsi pelanggan adalah atribut kemampuan layanan fasilitasi pembiayaan dengan nilai skor 3,90; nilai terkecil (2,70) terdapat pada 3 atribut mutu, yakni penampilan karyawan/tenaga ahli BDS, kemampuan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku dan kecepatan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku.

Pada Tabel 2 diperoleh informasi tentang tingkat kepuasan (persepsi) pelanggan bahwa semua atribut mutu pelayanan yang dikerjakan BDS Harmoni memberikan respon pada selang tidak puas (skor 2,00) sampai dengan puas (skor 4,00). Dimensi mutu pelayanan dengan skor kepuasan paling tinggi, adalah dimensi *Emphaty* dengan rata-rata skor 3,05 dan dimensi *Responsiveness* dengan skor kepuasan paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya (skor 2,68). Untuk atribut mutu dengan nilai skor paling tinggi, berarti pelanggan memperoleh kepuasan paling tinggi dibandingkan dengan kinerja dari atribut mutu pelayanan lainnya, yaitu kemudahan berkomunikasi antara karyawan/tenaga ahli BDS dengan pelanggan (skor 3,30), serta skor paling rendah (2,30) terdapat pada atribut mutu kemampuan layanan fasilitasi pembiayaan dan kemampuan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku.

Dari Tabel 2 terlihat bahwa 3 atribut mutu pelayanan menunjukkan tingkat kesesuaian 100% atau lebih. Secara umum kinerja BDS relatif cukup baik, yaitu dilihat dari nilai tingkat kesesuaian yang berada di bawah 75% hanya satu atribut mutu (kemampuan layanan fasilitasi pembiayaan). Kondisi kinerja yang cukup baik ini perlu dipertahankan, bahkan ditingkatkan, mengingat penilaian tingkat kepuasan dari kinerja BDS, yaitu pelanggan cenderung tidak mudah memberi nilai tinggi. Rata-rata tingkat kesesuaian dari seluruh dimensi berada di atas 75%. Rata-rata tingkat kesesuaian paling tinggi terdapat pada dimensi *Tangibility* (95,24%) dan dimensi *Reliability* dengan nilai rata-rata kesesuaian paling rendah (78,74%).

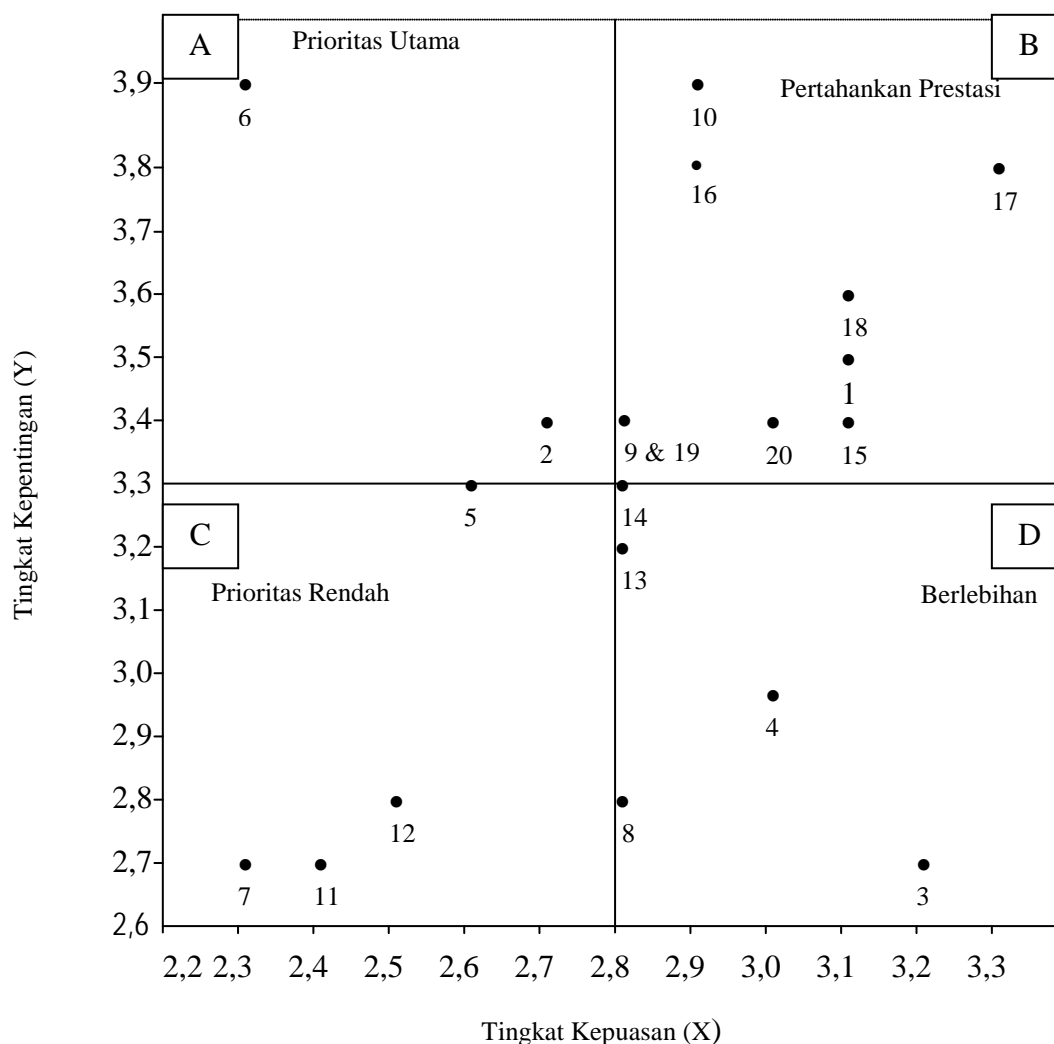
BDS Harmoni secara umum dalam memberikan pelayanan masih menunjukkan ada kesenjangan antara tingkat kepentingan dan kepuasan pada seluruh dimensi mutu. Kesenjangan ini dapat diperkecil dengan upaya-upaya perbaikan mutu berkesinambungan yang memaksimalkan pelayanan sesuai harapan pelanggan (UKM/pengrajin).

Untuk melihat posisi penempatan data yang didasarkan pada tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pelanggan diperlukan suatu diagram Kartesius (Gambar 3). Pada Gambar 3, garis vertikal yang sejajar dengan sumbu Y diperoleh dari rata-rata keseluruhan persepsi atau tingkat kepuasan (nilai 2,82) dan garis horisontal sejajar dengan sumbu X didapatkan dari rata-rata keseluruhan harapan atau tingkat kepentingan (nilai 3,30). Titik-titik yang digambarkan pada Gambar 3 diperoleh dari angka-angka pada Tabel 2, yakni sumbu mendatar (X) diisi oleh rata-rata persepsi atau tingkat kepuasan (*performance*) dan sumbu tegak (Y) diisi oleh rata-rata harapan atau tingkat kepentingan (*importance*) masing-masing atribut mutu pelayanan.

Dari Gambar 3 terlihat bahwa atribut-atribut mutu yang dianalisis tersebar atas empat bagian (A - D). Kuadran A menunjukkan atribut-atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang penanganannya perlu diprioritaskan, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh pelanggan, padahal tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk pada daerah ini adalah kemampuan layanan fasilitasi pembiayaan dan penampilan dan kenyamanan ruang kantor BDS, serta kemampuan fasilitasi pemasaran.

Kuadran B menunjukkan atribut-atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kepentingan dan harapan pelanggan, sehingga memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini terdiri dari kedekatan lokasi kantor BDS, kecepatan layanan fasilitasi pemasaran, kecepatan layanan fasilitasi pembiayaan, layanan yang diberikan sesuai dengan yang ditawarkan, pengetahuan dan kemampuan menjelaskan dari karyawan/tenaga ahli BDS terhadap layanan yang diberikan, jaminan memperoleh layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kemudahan berkomunikasi antara karyawan/tenaga ahli BDS dengan pelanggan, waktu pelayanan yang diberikan karyawan/tenaga ahli BDS kepada pelanggan, perhatian karyawan/tenaga ahli BDS

secara serius terhadap kepentingan pelanggan dan frekuensi tenaga ahli BDS mengunjungi lokasi usaha pelanggan.



Gambar 3. Diagram Kartesius dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan BDS Harmoni

Keterangan :

7 = (2,30 ; 2,70) = (Tingkat kepuasan ; Tingkat Kepentingan). Data koordinat ini bersumber dari Tabel 2, termasuk penjelasan atribut No. 1-20 pada Gambar 3.

Kuadran C menunjukkan atribut-atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang dinilai masih tidak terlalu penting bagi pelanggan, namun mutu pelaksanaannya biasa. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini, adalah kemampuan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku, kecepatan layanan fasilitasi penyediaan bahan baku, kecepatan layanan perbaikan administrasi dan keuangan.

Kuadran D menunjukkan atribut-atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, padahal pelanggan masih menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut. Atribut-atribut dalam kuadran ini adalah penampilan karyawan/tenaga ahli BDS; ketersediaan telepon, *facsimile*, komputer dan buku referensi; kemampuan layanan perbaikan administrasi dan keuangan; dan kecepatan tanggapan menangani permasalahan pelanggan.

Atribut-atribut mutu yang termasuk kuadran D merupakan kekuatan perusahaan yang tetap harus diperhatikan pelaksanaannya, agar tidak kalah oleh pesaing, karena suatu ketika persepsi pelanggan dapat berubah. Atribut tersebut bisa menjadi penting dan bahkan sangat penting.

c. Kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan

Dari pertanyaan tentang berapa lama telah menjalin hubungan dengan BDS Harmoni kepada para UKM binaannya, terlihat bahwa 10 UKM menyatakan telah menjalin hubungan sejak berdirinya BDS pada tahun 2001. Hal ini menunjukkan tersebut bahwa UKM tersebut tetap setia menjadi pelanggan BDS, yang berarti pula BDS mampu mempertahankan pelanggannya.

3. Aspek Proses Bisnis Internal

Kinerja proses bisnis internal dibagi atas 3 komponen, yaitu inovasi, operasi/ produksi dan layanan purna jual. Ketiga komponen tersebut merupakan proses yang tak terpisahkan dalam menunjang keberhasilan strategi organisasi.

a. Kemampuan Inovasi

Saat ini BDS dituntut selalu mengembangkan dan menciptakan kreasi dengan inovasi untuk melihat kebutuhan UKM/pengrajin, sehingga UKM merasa sangat terbantu. BDS Harmoni senantiasa memberikan kesempatan kepada tenaga ahli dan karyawannya untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan kebutuhan UKM. Disamping itu, perluasan jaringan (*network*) antar sesama BDS maupun dengan instansi pemerintah, perbankan dan swasta terus dikembangkan, sehingga BDS Harmoni memiliki cukup banyak akses untuk fasilitasi pembiayaan UKM binaan dan pemasaran produk-produk hasil produksi UKM binaan. Dengan melihat kemampuan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kemampuan BDS untuk menciptakan kebutuhan pelanggan, maka dapat dikatakan bahwa BDS Harmoni telah memiliki kemampuan inovasi cukup baik.

b. Proses Operasi

Salah satu tolok ukur proses operasi yang baik adalah realisasi anggaran yang sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Perbandingan antara realisasi anggaran dengan rencana pengeluaran biaya setiap tahun menunjukkan bahwa BDS Harmoni rata-rata tidak melebihi rencana anggaran. Dengan semakin profesional, BDS Harmoni berusaha mencukupi kebutuhan biaya operasional melalui *fee* dari berbagai kegiatan seperti seminar, pelatihan, penyusunan proposal dan fasilitator untuk pencarian pinjaman investasi dan modal kerja bagi UKM/pengrajin kepada Bank atau BUMN, serta kegiatan-kegiatan lain yang terkait dengan fungsinya sebagai BDS. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses operasi BDS Harmoni cukup baik.

c. Layanan Purna Jual

BDS Harmoni senantiasa secara rutin memonitor perkembangan usaha UKM binaan dan mendampingi proses fasilitasi, baik pembiayaan maupun pemasaran. Upaya berkelanjutan ini mendorong UKM binaan untuk lebih aktif melakukan interaksi dengan BDS Harmoni. Untuk itu dapat dikatakan bahwa layanan purna jual BDS Harmoni sebagian sudah terlaksana.

4. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk melihat organisasi belajar dan bertumbuh pada BDS Harmoni dapat dilihat dari aspek berikut :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner yang telah umum digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, yakni kuesioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) yang terdiri dari 20 pertanyaan kepada 6 karyawan/tenaga ahli BDS Harmoni.

Berdasarkan tabulasi kuesioner tingkat kepuasan karyawan BDS Harmoni didapatkan persentase tertinggi responden mengatakan cukup puas (42,50%), menyatakan puas dan sangat puas masing-masing 24,17% dan 0,83%. Dengan demikian keseluruhan karyawan BDS Harmoni yang menyatakan puas mencapai 67,50%. Dalam hal ini, karyawan lebih banyak menitikberatkan pada kelangsungan masa depan pekerjaannya, mengingat BDS lebih banyak mengandalkan sumber dana dari pihak ketiga.

b. Aspek Dinamika Belajar

Dari kuesioner aspek dinamika pembelajaran di BDS Harmoni didapatkan persentase tertinggi penerapan dinamika belajar terletak pada komunikasi efektif di antara pimpinan dan

karyawan, peningkatan pengetahuan di bidang tugas dan pembedayaan karyawan untuk mampu berpikir dan bertindak dengan menggunakan pendekatan sistem yang menyeluruh dan kesempatan memperluas wawasan pengetahuan. Parameter lain seperti penggunaan metode untuk mempercepat proses peningkatan pengetahuan di bidang tugas (diskusi dan pola pikir) dan dukungan untuk belajar dan saling tukar pikiran dan pengalaman, kesempatan untuk bekerja dan belajar dengan baik dalam unit kerja dan kelompoknya, telah cukup diterapkan.

c. Aspek Pembaharuan Organisasi

Dari kuesioner terlihat bahwa pembaharuan organisasi telah diterapkan secara menyeluruh pada pemahaman organisasi, pemberian apresiasi dan keseriusan memperbaiki organisasi. Sedangkan parameter peran pimpinan dalam mendorong pengetahuan adalah penting untuk pembelajaran diterapkan pada organisasi (50%).

Parameter lain seperti peningkatan komunikasi dan pembelajaran terhadap antar bagian dalam organisasi (50%) hanya diterapkan pada bagian tertentu dalam organisasi. Peran pimpinan dalam menunjang visi organisasi pembelajaran (66,67%) sudah diterapkan hampir menyeluruh di dalam organisasi. Parameter mendesain metode untuk saling belajar untuk mencapai keberhasilan bersama, 50% responden menyatakan sudah diterapkan dalam organisasi.

d. Aspek Pemberdayaan Individu

Dari aspek pemberdayaan organisasi didapatkan bahwa persentase tertinggi dari parameter pimpinan mendukung pelatihan dan mengawasi hasil yang dipelajari (66,67%), pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi (50%), memberi kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam rangka peningkatan pengetahuan (50%), aktif berbagi pengetahuan sesama karyawan berupa ide/masukan untuk perbaikan layanan (50%), serta pimpinan dan karyawan senantiasa melakukan pembelajaran bersama (50%) sudah diterapkan pada sebagian besar organisasi. Parameter kewenangan pendelegasian wewenang (50%) hanya diterapkan pada bagian tertentu dari organisasi.

e. Aspek Pengelolaan Pengetahuan

Tabel aspek pengelolaan pengetahuan memperlihatkan bahwa hanya satu parameter yang telah mulai diterapkan pada sebagian besar organisasi, yakni karyawan dibekali keterampilan berpikir kreatif untuk inovasi pelayanan (50%) dan parameter lainnya senantiasa mengembangkan mekanisme baru untuk berbagi hasil pembelajaran dalam lingkungan kerja (66,67%), antar karyawan saling menghargai proses pembelajaran dan saling berbagi pengetahuan (50%), serta meningkatkan fungsi antar bagian untuk saling berbagi pengetahuan (50%) baru diterapkan pada bagian tertentu organisasi.

Parameter karyawan aktif mencari informasi untuk memperbaiki kinerja organisasi (50%) dan memiliki sistem dan kemampuan mengakses informasi internal dan eksternal (50%) baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Hal tersebut menunjukkan aspek mengelola pengetahuan masih harus ditingkatkan, mengingat BDS merupakan organisasi yang menjual jasa berbasis pengetahuan.

f. Aspek Penerapan Teknologi

Di BDS Harmoni belum ditemui penerapan teknologi dalam organisasi. Organisasi harus memperhatikan dan meningkatkan aspek penerapan teknologi, seperti penyediaan sarana multi media (66,67%) dan penyesuaian perangkat lunak (50%). Hal lainnya, perlu dilakukan peningkatan hal-hal yang baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi seperti mendesain program peningkatan kinerja secara elektronik (50%), karyawan dapat memiliki akses data untuk efektivitas kerja (33,33%) dan mendorong pembelajaran yang tepat dan berteknologi tinggi (33,33%).

5. Tolok Ukur Keberhasilan BDS

Evaluasi kinerja kasus BDS Harmoni dengan menggunakan metode BSC memperlihatkan tolok ukur keberhasilan BDS terdiri dari tolok ukur keuangan (rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas); tolok ukur pelanggan (kepuasan pelanggan melalui survei pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan); tolok ukur proses internal (perbandingan realisasi dengan rencana kerja dan kunjungan monitor rutin ke pelanggan); tolok ukur pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan melalui survei karyawan,

dinamika belajar, pembaharuan organisasi, pemberdayaan individu, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi).

Mempertimbangkan hingga saat ini di Indonesia belum pernah dilakukan pemeringkatan kinerja terhadap keseluruhan BDS yang ada, maka nilai standar kinerja untuk masing-masing tolok ukur belum dapat ditetapkan secara pasti. *Benchmarking* ke BDS-BDS yang telah berhasil memfasilitasi pengembangan bisnis UKM di beberapa negara seperti Taiwan, Hongkong dan lain-lain, mungkin menjadi alternatif untuk mencari standar kinerja organisasi BDS yang melakukan praktek terbaik (*best practices*). Namun demikian, dari pengolahan data terhadap BDS Harmoni dan diskusi dengan pakar BDS dan beberapa UKM binaan, dapat diperkirakan tolok ukur keberhasilan BDS sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Tolok ukur keberhasilan BDS

Tolok Ukur	Nilai Standar *)	Bobot *)
Keuangan (40%)		
Rentabilitas	$\geq 8\%$	20%
Likuiditas	$\geq 100\%$	10%
Solvabilitas	$\geq 150\%$	10%
Pelanggan (30%)		
Kepuasan pelanggan (melalui survei pelanggan)	$\geq 75\%$	20%
Kemampuan mempertahankan pelanggan	$\geq 90\%$	10%
Proses Internal (15%)		
Perbandingan realisasi dengan rencana kerja	$\geq 100\%$	10%
Kunjungan monitor rutin ke pelanggan	≥ 1 kali sebulan	5%
Pertumbuhan dan Pembelajaran (15%)		
Kepuasan karyawan	$> 50\%$ puas	5%
Dinamika belajar	$> 50\%$ sudah diterapkan	2%
Pembaharuan Organisasi	$> 50\%$ sudah diterapkan	2%
Pemberdayaan individu	$> 50\%$ sudah diterapkan	2%
Pengelolaan Pengetahuan	$> 50\%$ sudah diterapkan	2%
Penerapan teknologi	$> 50\%$ sudah diterapkan	2%

Keterangan : *) Nilai Standar dan Bobot diperoleh dan diolah dari hasil diskusi dengan pakar BDS dan beberapa UKM binaan, bila berada di bawah nilai standar berarti skor = 1, bila sesuai standar skor = 2.

Bobot untuk tolok ukur keuangan sebesar 40% ditentukan dengan mempertimbangkan bahwa organisasi BDS merupakan organisasi bisnis sama seperti organisasi *profit oriented* lainnya yang harus mampu mandiri dan tidak hanya mengandalkan bantuan dana dari pemerintah. Nilai standar rentabilitas minimal 8%, likuiditas minimal 100% dan solvabilitas minimal 150% diambil dari contoh penilaian kinerja perusahaan BUMN, dengan bobot rentabilitas 20% (lebih besar dibandingkan likuiditas 10% dan solvabilitas 10%). Tolok ukur pelanggan yang merupakan kunci keberhasilan BDS dalam menjalin mitra dengan UKM binaan ditentukan bobotnya sebesar 30% terdiri dari kepuasan pelanggan 20% dan kemampuan mempertahankan pelanggan 10%. Dalam hal ini dapat ditetapkan bahwa selama 5 tahun awal BDS berusaha mempertahankan pelanggan (retensi) dengan berupaya memenuhi kebutuhan pelanggan UKM binaan, tahun berikutnya ditetapkan bahwa banyaknya (jumlah) pelanggan UKM binaan termasuk salah satu tolok ukur pelanggan, disamping kepuasan pelanggan.

Bobot tolok ukur proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran ditetapkan masing-masing 15%. Komponen tolok ukur proses internal terdiri dari perbandingan realisasi

dengan rencana kerja (bobot 10%) dan kunjungan monitor rutin ke pelanggan (bobot 5%). Kunjungan monitor rutin ke pelanggan/UKM binaan merupakan hal penting dan ditentukan minimal 1 kali sebulan agar BDS mampu melihat dan memberikan respon secara langsung kebutuhan dan masalah UKM binaan di lapangan. Komponen tolok ukur pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari kepuasan karyawan dengan bobot 5% (nilai standar lebih dari 50% karyawan puas), dinamika belajar (bobot 2%), pembaharuan organisasi (bobot 2%), pemberdayaan individu (bobot 2%), pengelolaan pengetahuan (bobot 2%) dan penerapan teknologi (bobot 2%).

Kategori BDS dapat ditentukan sesuai dengan nilai total yang diperoleh dari penjumlahan seluruh perkalian antara skor dengan bobot. Rentang nilai adalah terendah = 1 dan tertinggi = 2. Nilai total yang diperoleh dibagi menjadi 3 kategori dengan asumsi nilai rata-rata 2 tolok ukur, yakni keuangan dan pelanggan dengan bobot 70% berkisar 1,4 dijadikan sebagai nilai minimal untuk kategori sesuai standar. Dengan demikian 3 kategori tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) 1,0 - 1,3 = di bawah standar
- 2) 1,4 - 1,7 = sesuai standar
- 3) 1,8 - 2,0 = di atas standar

Berdasarkan penetapan kategori tersebut, maka BDS Harmoni memiliki skor total 1,9 (dikategorikan di atas standar). Maka dari itu BSC dapat dianggap sebagai alat ukur kinerja bagi BDS untuk melaksanakan perbaikan organisasi secara terus menerus. Maka dari itu, nilai standar dan kategori skor dapat direvisi sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi BDS di masa mendatang. Di sisi lain, perlu diperhatikan faktor penghambat seperti pengelola BDS yang tidak profesional, lokasi BDS yang jauh dari lokasi UKM yang dibina dan BDS yang kurang mengerti terhadap pengembangan usaha UKM.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Kinerja keuangan BDS Harmoni dari tahun 2002 – 2003 dinyatakan baik, terlihat dari level sehat pada bobot perhitungan rentabilitas dan likuiditas yang lebih besar dari 100%, tetapi solvabilitas masih tidak sehat akibat akumulasi hutang 2 tahun sebelumnya.
- b. Dalam kinerja organisasi dari perspektif pelanggan menunjukkan bahwa masih ada aspek tertentu seperti *reliability* yang tidak terlalu baik. Secara keseluruhan tingkat kesesuaian antara kinerja dengan harapan mencapai 85,45%.
- c. Pada aspek proses bisnis internal, sudah cukup baik dilihat dari kemampuan BDS memenuhi kebutuhan UKM/pengrajin dan kemampuan melaksanakan rencana kerja.
- d. Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran, terlihat bahwa tingkat kepuasan karyawan mencapai 67,5% dan cukup baik respon budaya pembelajaran organisasi, meskipun belum ditunjang oleh adanya pengembangan teknologi informasi dalam organisasi.
- e. Faktor kepuasan kerja karyawan BDS Harmoni cukup baik, karena adanya perhatian yang cukup dari pimpinan organisasi, meskipun masih ada sebagian yang khawatir akibat belum adanya jaminan masa depan kelangsungan pekerjaannya.
- f. Tolok ukur keberhasilan BDS dapat ditentukan dengan menggunakan ukuran dalam aspek keuangan (rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas); pelanggan (kepuasan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan); proses internal (perbandingan realisasi dengan rencana kerja, kunjungan monitor rutin ke pelanggan), dan pembelajaran organisasi (kepuasan karyawan, dinamika belajar, pembaharuan organisasi, pemberdayaan individu, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi). Dari perhitungan dengan tolok ukur keberhasilan BDS diperoleh nilai skor total bagi BDS Harmoni 1,9 (kategori BDS di atas standar).

2. Saran

- a. Untuk melihat dan mengukur kinerja BDS yang saat ini banyak tumbuh sebagai lembaga pendamping UKM perlu disusun suatu tolok ukur atau parameter yang jelas, agar proses fasilitasi yang dilakukan oleh berbagai instansi terkait, termasuk Kementerian Koperasi dan UKM menjadi lebih efektif.

- b. Perlu dilaksanakan *benchmarking* dengan BDS yang dianggap telah berhasil melaksanakan layanan pengembangan bisnis bagi UKM (*best practices*), baik di luar negeri maupun dalam negeri, sehingga dapat dicari tolok ukur keberhasilan yang sesuai kebutuhan organisasi BDS.
- c. Untuk mengevaluasi kinerja BDS lainnya, perlu dilakukan modifikasi pada kuesioner kepuasan pelanggan, terutama pada atribut *tangibility* (sarana dan peralatan yang dimiliki BDS) sesuai dengan lokasi BDS (perkotaan atau pedesaan).

DAFTAR PUSTAKA

- BPS. 2002. Penyusunan Indikator Ekonomi UKM : PDB, Ekspor, Produktifitas dan Investasi. Biro Pusat Statistik, Jakarta.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan). Erlangga, Jakarta.
- Kementerian Koperasi dan UKM. 2003. Profil *Business Development Services* (BDS), Jakarta.
- Lembaga Pengembangan Bisnis Harmoni. 2001. Riset Populasi Pengrajin di Sentra *Home Industry* Garmen Buncit., Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard* : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. PT Salemba Empat, Jakarta.
- Parasuraman, A. and L.B. Leonard. 1999. *Marketing Services : Competing Through Quality*. A Division of Macmillan Inc, New York.